

# ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

DOI: 10.15838/esc.2019.2.62.14

УДК 331.104, ББК 65.9

© Матвейчук В., Воронов В.В., Самуль И.

## Детерминанты удовлетворённости трудом работников X и Y поколений: региональное исследование



**Веслав  
МАТВЕЙЧУК**

Белостокский технический университет  
Белосток, Польша, 15-351, ул. Вейская, д. 45а  
E-mail: w.matwiejczuk@pb.edu.pl



**Виктор Васильевич  
ВОРОНОВ**

Институт социологии ФНИСЦ РАН  
Москва, Российская Федерация, 117218, ул. Кржижановского, 24/35, корп. 5  
Центр социальных исследований Института гуманитарных и социальных наук Даугавпилсского университета  
Даугавпилс, Латвия, LV-5401, ул. Парадес, д. 1  
E-mail: viktor.voronov@du.lv



**Иоанна  
САМУЛЬ**

Белостокский технический университет  
Белосток, Польша, 15-351, ул. Вейская, д. 45а  
E-mail: j.samul@pb.edu.pl

**Для цитирования:** Матвейчук В., Воронов В.В., Самуль И. Детерминанты удовлетворённости трудом работников X и Y поколений: региональное исследование // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции прогноз. 2019. Т. 12. № 2. С. 225-237. DOI: 10.15838/esc.2019.2.62.14

**For citation:** Matveichuk V., Voronov V.V., Samul J. Determinants of job satisfaction of workers from Generations X and Y: regional research. *Economic and Social Changes: Facts, Trends Forecast*, 2019, vol. 12, no. 2, pp. 225-237. DOI: 10.15838/esc.2019.2.62.14

**Аннотация.** В статье обсуждается вопрос удовлетворенности работой в контексте существования разных поколений работников и вхождения на рынок труда новых представителей. Исследование имеет теоретически-прикладной характер, в нем были использованы материалы количественных и качественных исследований по анализируемым вопросам. Основным источником эмпирических данных – социологические опросы, проведенные в 2015 и 2017 гг. по методу случайной бесповторной выборки среди работников отдельных предприятий различных форм собственности, функционирующих в Подляском северо-восточном регионе Польши, и анализ полученных данных. Цель работы: определение наиболее важных организационных факторов, влияющих на удовлетворенность работой, а также выявление различий между представителями работников старшего поколения (X) и молодого поколения (Y) региональных предприятий разных форм собственности, как объектов функционального управления. Результаты исследования по четырем показателям, отражающим профессиональную удовлетворенность работой (условия труда, ощущение собственной ценности, возможность развития, отношения с другими сотрудниками), выявили сходство и различия по ним у старшего и молодого поколений. Сходство заключается в приоритете для обоих поколений работников материальных результатов деятельности. Различие – в преобладании характеристик прагматизма у молодого поколения и характеристик консерватизма у старшего поколения. Проведённое исследование имеет теоретическое и практическое значение в области профессионального управления бизнесом в регионе. Оно указывает на то, какие факторы являются важными для молодого поколения работников в контексте достижения удовлетворенности трудом по сравнению со старшим поколением. Следовательно, руководство любого предприятия должно использовать для повышения эффективности его деятельности, разнообразные инструменты управления, например дифференцировать мотивы, которые будут соответствовать различным потребностям и стимулам в трудовой деятельности работников разных возрастных групп.

**Ключевые слова:** профессиональная удовлетворенность работой, удовлетворенность трудом X и Y поколения, эффективность труда.

### Введение

Удовлетворенность работой/трудом является одной из широко изученных логических структур в социальных науках. Существует много исследований об удовлетворенности работой и её влиянии на ангажирование работников [1, pp. 991-1007; 2], на текучесть кадров и абсентеизм [3, pp. 1146-1151], эффективность труда [4, pp. 165-175] и даже здоровье и самочувствие сотрудника [5, pp. 65-91].

Многочисленные исследования указывают также на положительную взаимосвязь удовлетворенности работников и удовлетворенности клиентов [6, pp. 161-171], что подтверждается тем фактом, что подход работников (в том числе удовлетворенность) влияет на результаты не только их работы, но и всей организации [7, pp. 57-61]. Этот вопрос вызывает интерес среди ученых различных областей и дисциплин (социологии, психологии, экономики и управления). Однако есть еще несколько аспектов рассматриваемой проблемы, которые требуют внимания. Одними из них являются параллель-

ное сосуществование разных поколений работников (X, Y) и выход на рынок труда их новых представителей (поколение Z).

Формирование рассматриваемых поколений работников связано с историческими, политическими, социально-экономическими переменами и с развитием технологий. Значительные преобразования в этой области, в условиях которых накапливался опыт данных поколений, определяют принадлежность к той или иной возрастной группе, характеризующейся отдельными особенностями. Считается, что нынешнее поколение видит свою работу не только как источник дохода, но и как место, на котором работник может реализовать собственные цели и стремления, достигнуть независимости и подтвердить свою собственную ценность.

Восприятие рабочего места в контексте рабочей среды и чувство профессиональной удовлетворенности определяются и личными чертами, и организационными показателями [8, pp. 5-12; 9, pp. 617-637]. На основе этого подхо-

да категорию удовлетворенности работой можно рассматривать как с внутренней точки зрения (личностные черты, отношения, ценности, знания, навыки), так и с внешней (организационные факторы). Внешняя удовлетворенность связана с конкретной ситуацией и профессиональной средой: это организационный климат, стиль управления, условия труда, отношения с коллегами и т.д. Детерминанты внутренней удовлетворенности влияют на восприятие важности внешних показателей удовлетворенности. То, что работник воспринимает как удовлетворительные результаты, непосредственно вытекает из его внутренних потребностей.

Из-за различий в характеристиках разных поколений с точки зрения их отношений и ценностей можно ожидать, что восприятие организационных факторов, условий трудовой деятельности, влияющих на удовлетворенность работой, будет разным. Поэтому важно определить те факторы, которые могут повлиять на удовлетворенность работой. Тем самым исследования в данной области имеют большое практическое значение. Разнообразное восприятие внешних показателей удовлетворенности среди работников разных поколений оказывает влияние на применение конкретных методов управления персоналом. Методы управления, которые были использованы в случае работников старшего поколения (X), могут быть весьма бесполезны в отношении молодого поколения (Y).

С учётом вышеизложенного была сформулирована задача исследования, которая заключается в определении организационных факторов, влияющих на удовлетворенность работой, и попытке ответить на следующие вопросы: существуют ли различия в восприятии определенных организационных факторов, влияющих на удовлетворенность работой поколений работников X и Y, и какие факторы являются для поколения Y наиболее важными.

#### **Обзор литературы**

*Конструкт удовлетворенности работой.* В классическом понимании удовлетворенность работой определяется как совокупность чувств и отношение работника к работе [10, pp. 891-906], то есть позитивное отношение работников к возложенным на них обязанностям, а также к коллегам и рабочей среде, сопровождающееся чувством удовлетворения [11].

Термин «удовлетворенность» часто взаимозаменяем с термином «удовлетворение». Значительная часть исследователей рассматривают эти понятия как синонимы, хотя некоторые авторы указывают на различия между ними. Считается, что удовлетворенность – это сильное чувство удовлетворения [12, p. 228], которое обычно ощущается после длительного периода удовлетворенности, в отличие от временной удовлетворенности, которая является мгновенной [13, pp. 192-196]. Подобным образом формулируют рассматриваемые понятия Г.Г. Татарова и Г.П. Бессокирная: «Удовлетворенность трудом/работой является, по сути, междисциплинарной категорией, которая характеризует состояние трудовых отношений с позиции субъекта труда. ... При этом в эмпирических исследованиях фиксируется, как правило, удовлетворенность работой, то есть удовлетворенность трудовой деятельностью здесь и сейчас. Эти два термина используются зачастую как синонимы» [14, с. 8-26].

Помимо терминов «удовлетворенность» и «удовлетворенность работой», появляется также понятие «удовлетворенность профессиональной деятельностью». Использование здесь взаимозаменяемых указанных терминов является результатом совместимости дефиниций и ясности [15] и довольно распространено в литературе из-за способа формулирования цели идентификации источника и измерения уровня воспринимаемой удовлетворенности, связанной с работой [16, pp. 54-56].

В этом исследовании удовлетворенность работой определяется как приятное и позитивное отношение к своей работе в результате восприятия работы, условий труда и места работы, выполняемых должностных обязанностей, а также профессиональной среды.

*Удовлетворенность работой* является одной из ключевых категорий в организации, так как это означает, что работники работают больше и лучше, если у них есть удовлетворенность от профессиональной деятельности [17, pp. 4-9]. Как восприятие выполняемой работы с точки зрения удовлетворения индивидуальных потребностей на рабочем месте [18, pp. 34-40] и выполнения определённых задач в конкретных физических и социальных условиях [19, p. 115]. Удовлетворенность от профессиональной деятельности определяется также любо-

вью или нелюбовью к работе [20, p. 210]. Стоит отметить, что удовлетворенность является тем ощущением, которое может постепенно уменьшаться или увеличиваться: своей работой работник может быть очень доволен, средне доволен или почти доволен. Кроме того, работник может чувствовать удовлетворение от определенных этапов работы, например от выполняемых задач, в то время как другие компоненты, например заработная плата, будут определять его неудовлетворённость. Эти частичные чувства, относящиеся к отдельным компонентам работы, формируют окончательную удовлетворенность работой.

В литературе существует множество теорий и исследований, определяющих те организационные (внешние) показатели, наиболее часто упоминаемые факторы, которые влияют на профессиональную удовлетворенность (табл. 1).

При этом значительная часть авторов соглашается с тем, что влияние на удовлетворенность оказывают: (а) общие условия труда, связанные с характеристикой работы, заработной платой или со стабильностью трудоустройства; (б) содержание выполняемой работы, т.е. выполняемые задачи, независимость, возможность развития и продвижения по службе; (с) окружение на работе: отношения с начальством и другими сотрудниками, культура организации и методы управления.

*Контекст поколений.* Поколение представляет собой определённую группу людей, которая может быть выделена по таким показателям, как: год рождения и возраст, имеющийся опыт, связанный с воспитанием в аналогичных социальных, экономических и политических условиях [24, pp. 749-751; 25, p.72].

Проблема, с которой сталкиваются сегодня менеджеры многих предприятий, связана с существованием на них сразу нескольких поколений, характеризующихся различными ожиданиями и отношением к работе. Поэтому важно изучить факторы, определяющие удовлетворенность работой, предоставить менеджерам знания в области создания соответствующих условий труда, способствующих повышению удовлетворенности работников из разных групп поколений.

Наиболее широко используется классификация, которая выделяет поколение, родившееся до войны, т.е. в 1920–1945 годах; поколение *baby-boomers* или так называемое поколение демографического пика, который имел место после войны, в 1946–1964 годах; поколение X, т.е. те, кто родился в 1965–1979 годах. К последнему относятся работники в возрасте 39–53 лет и старше; поколение Y, называемое *internet generation, generation net, millennials, generation next* или *nexters* [26; 27], родившееся в период между 1980 и 2000-м годами: работники в возрасте 18–38 лет. Поколение Z, т.е. родившиеся после 2000 года, – работники в возрасте от 15 до 18 лет. Принятая классификация характерна для американского общества и может немного отличаться по диапазону лет в разных странах, что связано с культурными, социальными и экономическими различиями [28]. Наиболее представительными группами работников современных предприятий разных форм собственности в Польше, её регионах являются поколения X и Y [29, pp. 118-134]. Таким образом, дальнейший анализ будет базироваться на этих двух группах поколений.

Таблица 1. Организационные факторы удовлетворенности работой

Автор исследования	Факторы удовлетворенности работой
Essen, 2002	Стабильность занятости, дополнительные пособия кроме заработной платы, связь между сотрудниками и руководством, а также другими профессиональными группами, возможность сбалансировать карьеру и личную жизнь, вознаграждение, возможность продвижения по карьерной лестнице, возможность развиваться, содержание выполняемой работы, признание начальством высокого качества работы, хорошие отношения с непосредственным руководителем, автономия и независимость принимать решения, корпоративная культура, безопасность на рабочем месте, обучение, важность работы и хорошие отношения с коллегами.
Schulz, Schulz, 2002	Вознаграждение, продвижение, контроль, условия работы, отношения, достижения, независимость, признание.
Schulze и другие, 2006	Организационная культура, осознание того, что людей ценят и уважают.
Mendoza, Maldonado, 2014	Методы управления, условия труда, характеристика работы.
Источник: составлено авторами по [17; 21; 22; 23].	

Поколение X является поколением профессионально активных людей, для которых работа имеет большое значение. К наиболее важным для них ценностям относятся: развитие личности, независимость, разнообразие, инициатива, трудолюбие [30, р. 44]. Профессиональная карьера связана с тяжелой работой, добросовестным выполнением своих обязанностей, часто за счёт дисбаланса между работой и личной жизнью [31, р.11-12]. Удовлетворенность этого поколения зависит от успеха в работе, высокой позиции и от престижа работы. Характерные черты данного поколения [32; 33]: лояльность, трудоголизм и высокая трудовая этика, признание авторитетов, чувство нужности и пригодности на работе, хорошие отношения с командой, от которой ожидают поддержки, удовольствие от работы, которое подкрепляет мотивацию.

В противоположность этому, поколение Y является относительно однородной группой, имеющей другие ценности, другое поведение и ожидания, чем предыдущее поколение. Указывается на то, что представители этого поколения более доверчивы, терпимы, мобильны (Furlow, 2011), ценят независимость и самостоятельность [34; 10], кроме того, они лучше образованы, особенно в контексте технического прогресса [35, р. 70-76], а также придают большее значение качеству жизни [36, р. 61-84]. Они воспитаны в свободном доступе к информации с использованием новейших технологий и поэтому хорошо ориентируются в окружающей, часто виртуальной, реальности, что, в свою очередь, отображается как слабая точка старшего поколения. С одной стороны, они могут хорошо общаться по электронной почте, при помощи коротких сообщений (смс), всех видов мессенджеров, но им труднее вести живой разговор «лицом к лицу». Это может вызвать ослабление отношений с другими людьми, особенно с коллегами, что в контексте работы может оказать существенное влияние на их чувство удовлетворения работой. В связи с этим был сформулирован следующий исследовательский вопрос:

**RQ1:** *Являются ли отношения с коллегами более важными для поколения X, чем для поколения Y, как организационный фактор, влияющий на удовлетворенность работой?*

Так как поколение Y по сравнению с предыдущим поколением имеет другие ценности, у

него также и другие ожидания относительно рабочего места, выполняемых задач и роли руководителя. Представители поколения *Millennials* ожидают, что работа позволит им в полной мере использовать свои знания и навыки, что положительно сказывается на их мотивации [36]. Они хотят выполнять сложную работу, которая активизирует их творческие способности и даёт возможность стать членом целеустремлённой и мотивированной команды, и хотят, чтобы ими руководили открытые и позитивные менеджеры [26], которые будут предоставлять им регулярную обратную информацию о выполняемой ими работе [27]. Важна для них и возможность карьерного роста, приобретения новых знаний, дополнительного обучения, повышения квалификации [37, pp. 42-63]. Возможность постоянного повышения квалификации и способность к использованию творческих решений выигрывают в конфронтации с рутинной работой. Что касается роли вознаграждения, то мнения по этому вопросу разделяются. Некоторые исследователи указывают, что вознаграждение является для поколения Y менее важным, чем для поколения X, в то время как другие полагают, что вознаграждение представляет важный или даже самый важный аспект их работы [34; 38, pp. 43-58]. Кроме того, вознаграждение должно быть напрямую связано с результатами работы и добавленной стоимостью, созданной сотрудником. Далее были поставлены другие исследовательские вопросы:

**RQ2:** *Является ли зарплата более важной для поколения Y, чем для поколения X, как организационный фактор, влияющий на удовлетворенность работой?*

**RQ3:** *Является ли осознание ценности, созданной для предприятия, более важным для поколения Y, чем для поколения X, как организационного фактора, влияющего на удовлетворенность работой?*

Несомненно, что если ожидания работников поколения Y в плане работы не будут удовлетворены, то это может отразиться в отсутствии чувства удовлетворенности [39, pp. 256-268]. Они не чувствуют себя привязанными ни к профессии, ни к работодателю и не имеют никаких проблем с переходом с одной работы на другую [36]. Следовательно, методы управле-

ния сотрудниками, используемые менеджерами до сих пор, могут оказаться неэффективными в случае данного поколения, которое характеризуется новым подходом к работе и их ролью в ней, а также смелыми требованиями в отношении условий труда.

Самыми значимыми для этого поколения являются: эластичность, мобильность (с точки зрения изменения профессии, фирмы, места жительства), самореализация (развитие непрофессиональных навыков, хобби, увлечений и их реализация). Поэтому весьма важно определить понятие профессиональной удовлетворенности в случае данного поколения, для чего был сформулирован еще один вопрос исследования:

**RQ4:** *Какие организационные факторы, влияющие на удовлетворенность работой, являются наиболее важными для поколения Y по сравнению с поколением X?*

#### **Методология и методы исследования**

Исследование было проведено в два этапа: в июне 2015 года и в ноябре 2017 года – на предприятиях различных форм собственности Подляского воеводства Северо-Восточного региона Польши. На первом этапе, на базе метода количественных исследований, использовалась для сбора данных методика PAPI (Paper and Pencil Interview), при помощи случайного отбора респондентов. Во-первых, случайная выборка была использована среди работающих студентов Белостокского технического университета в качестве представителей поколения Y, чтобы обеспечить внутреннюю точность исследования и репрезентативность выборки. Затем применялась техника «снежного кома», которая позволяла охватить респондентов соответствующего возраста, то есть тех, кто отвечает критериям принадлежности к поколению X. В целом опрос был адресован 256 респондентам, от которых были получены 102 заполненные анкеты с ответами на поставленные в них вопросы. Второй этап исследования состоял в проведении структурированных глубинных интервью с представителями обоих поколений, чтобы уточнить информацию, полученную в ходе количественного исследования. Были проведены опросы среди 20 представителей поколения X и 20 представителей поколения Y. Отбор респондентов осуществлен методом случайной бесповторной выборки. Респонденты

были людьми, отличавшимися от тех, кто участвовал в количественных исследованиях. Использование в исследовании смешанного подхода с применением как количественного, так и качественного методов сбора данных позволяет лучше понять рассматриваемую проблему и обеспечить более высокий уровень доверия к полученным результатам, чем использование одного метода.

По числу работников опрошенные предприятия Подляского воеводства распространялись следующим образом: 58% – небольшие предприятия (менее 50 работников); 17% – средние (менее 250 работников); остальная часть – 25% – крупные предприятия (250 или более работников). Половина опрошенных предприятий (51%) занималась предоставлением услуг, треть (35%) – производством, остальные (14%) представляли смешанный профиль деятельности.

Распределение предприятий по профилю деятельности и численности работников позволило получить довольно полную картину восприятия значимости тех или иных факторов профессиональной удовлетворенности среди трудящихся представителей разных поколений. Респондентами являлись работники различных профессиональных групп опрошенных компаний, отобранные по методу случайной бесповторной выборки. В *таблице 2* приведены характеристики респондентов.

Большинство респондентов, являющихся представителями поколения Y, имеют в основном небольшой профессиональный опыт (53%) – от 1 года до 5 лет и, по крайней мере, среднее образование (58%). Значительная часть людей работают по трудовому договору (60%), в том числе на определённый и неопределённый срок.

Цель проведенных исследований заключалась в выявлении значимых, по мнению представителей X и Y поколений, организационных факторов, влияющих на удовлетворенность работой.

На основе анализа научной литературы были определены 20 факторов, влияющих на удовлетворенность работой, касающихся методов управления (например, стиль управления, атмосфера на работе, правильная оценка); условий работы (стабильность занятости, гибкость,

Таблица 2. Характеристика респондентов (N= 142, в % от числа опрошенных)

Характеристики респондентов	Доля в общем количестве, %
<i>Пол</i>	
Женщина	41
Мужчина	59
<i>Образование</i>	
Высшее	37
Среднее	58
Профессиональное	5
<i>Принадлежность к поколению</i>	
Представители поколения X	35
Представители поколения Y	65
<i>Профессиональный опыт</i>	
1–5 лет	53
6–10 лет	18
11–20 лет	17
Более 20 лет	12
<i>Правовая основа работы</i>	
Трудовой договор	41
Трудовой договор на определенный срок	19
Договор-заявка	24
Прочее	16
Источник: собственная разработка авторов.	

система справедливого вознаграждения); применяемых инструментов управления (возможности для продвижения по службе, обучения) и отношений с руководителем и коллегами. Задача респондентов состояла в том, чтобы оценить важность указанных факторов с точки зрения удовлетворенности по пятибалльной шкале, где 5 – очень большая удовлетворенность и 1 – очень маленькая).

**Результаты исследования**

Оформление результатов проделанной работы началось с анализа отдельных групп факторов, для того чтобы сгруппировать похожие величины в больших группах. Это позволило сократить число переменных и обнаружить наиболее важные аспекты, характеризующиеся различными факторами, влияющими на удовлетворённость работников трудом (табл. 3).

В результате анализа данных с использованием программы *Statistica* были выделены четыре основных компонента (вращение факторов Varimax нормированных). Не были приняты во внимание такие элементы, как: полное использование потенциала, чувство собственного достоинства, признание руководством, ангажирование в работу, интересная работа, гибкий график. Были выделены четыре показателя,

объясняющие в общей сложности 50,15% дисперсии случайной величины в частности, первый показатель составляет 25,24% дисперсии случайной величины. Показатель альфа Кронбаха принимает значение 0,833, что означает относительно высокую надежность полученных ответов.

На основе анализа выделена группа определённых показателей, влияющих на профессиональную удовлетворенность работников.

**Показатель 1 – условия труда** – определяется как вознаграждение, получаемое в соответствии с имеющимися профессиональными компетенциями: вознаграждение, получаемое в соответствии с результатами работы; стабильность занятости; возможность сбалансировать работу и личную жизнь.

**Показатель 2 – ощущение собственной ценности** – определяется как осознание ценности для фирмы, как потребность измерения вклада в стоимость фирмы, а также самостоятельность в работе.

**Показатель 3 – возможность развития** – связан с карьерным ростом, приобретением новых знаний и навыков, выполнением различных задач, участием в курсах повышения квалификации.

Таблица 3. Факторный анализ элементов, влияющих на удовлетворенность работой

Характеристика факторов	Показатель 1	Показатель 2	Показатель 3	Показатель 4
Полное использование потенциала	-0,247508	0,145387	0,131996	0,440489
Чувство собственного достоинства	0,378837	0,154842	0,081328	0,302821
Признание руководителем	0,384774	0,277392	- 0,059034	0,402783
Осознание ценности для фирмы	0,034129	<b>0,730979</b>	0,125220	0,138237
Измерение части стоимости вкладываемой в рост фирмы	0,114933	<b>0,747875</b>	0,024525	0,387796
Ощущение, что кто-то является частью команды	0,146862	0,425455	- 0,045066	<b>0,654405</b>
Самостоятельность в осуществлении своей работы	0,096388	<b>0,649211</b>	0,231447	- 0,024503
Участие в работе	0,265966	0,272362	0,412217	0,254947
Возможность продвижения	0,332801	0,295971	<b>0,517155</b>	- 0,281483
Возможность приобрести новые знания и навыки	0,194617	0,042110	<b>0,806003</b>	0,075719
Участие в обучении	0,165398	0,292395	<b>0,651177</b>	- 0,022145
Возможность выполнять различные задачи	0,080165	0,031022	<b>0,719700</b>	0,318756
Интересная работа	0,423089	- 0,103650	0,342277	0,435410
Приятное (комфорт) место для работы	0,323841	- 0,231436	0,239344	<b>0,605461</b>
Дружеские отношения с коллегами	0,264566	0,199139	0,073193	<b>0,584574</b>
Вознаграждение, соответствующее профессиональным компетенциям	<b>0,771429</b>	0,013500	0,147288	0,062415
Вознаграждение, соответствующее результатам выполняемой работы	<b>0,716429</b>	0,113000	0,046362	0,128975
Гибкий график работы	0,039170	0,366179	0,311289	0,092560
Стабильность занятости	<b>0,559026</b>	- 0,211079	0,178271	0,175340
Возможность сбалансировать работу и личную жизнь	<b>0,641426</b>	0,319767	0,086790	- 0,036683
Процентное накопление дисперсии случайной величины	<b>25,24</b>	<b>34,94</b>	<b>43,36</b>	<b>50,15</b>
Альфа Кронбаха	<b>0,833</b>			

\* Указанные единицы > 0,55.  
 Источник: собственная разработка авторов с использованием программы Statistica..

**Показатель 4 – отношения с другими работниками** – определяется как ощущение себя частью команды, дружеские отношения с коллегами по работе, приятное, комфортное место работы.

Далее был проведён сравнительный анализ конкретного конструкта для работников поколений X и Y (рисунк). Анализ доказал существование небольших различий между отдельными показателями, влияющими на удовлетворенность работой, и позволил сделать некоторые выводы. Большое совпадение в ответах касается условий работы (в среднем 4,55 для поколения X и до 4,5 для поколения Y), и одновременно данный показатель значительно влияет на чувство удовлетворенности. Вознаграждение, о котором было упомянуто в данной группе показателей, является более

важным для поколения Y. Это также подтверждается мнениями, полученными в ходе интервью. Респонденты поколения X отметили, что «вознаграждение имеет второстепенное значение, первостепенное – мысль о том, что вы делаете, что вам нравится и будет приятно на работе» и «если вы работаете в неприятных условиях, никакие деньги не дадут вам удовлетворения на работе».

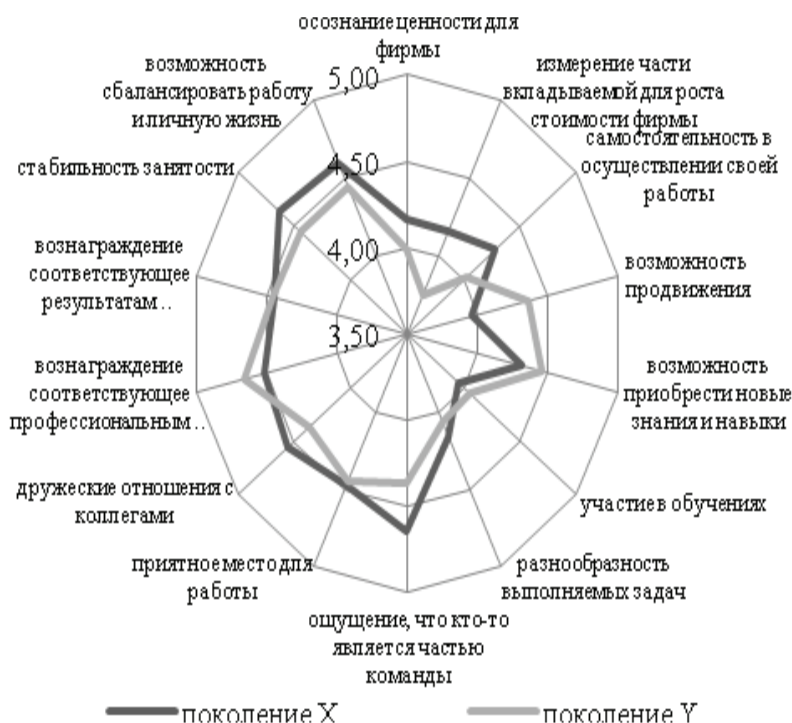
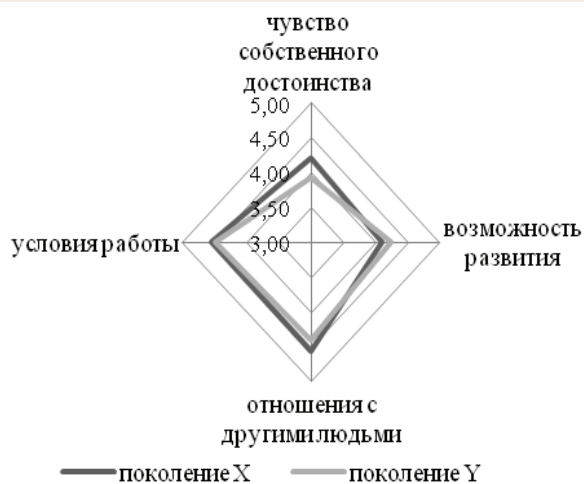
С другой стороны, среди респондентов Y часто высказывались такие мнения, как «вознаграждение является одним из ключевых факторов, влияющих на чувство удовлетворенности работой» или «вознаграждение очень важно, и мы работаем для достижения финансовых выгод, я считаю, что финансовый мотив является самым важным».



Поколение X высоко оценило отношения с другими людьми, хотя они получили почти ту же самую среднюю оценку, как в случае условий работы, а именно 4,56. Данная группа факторов удовлетворенности работой является менее важной для представителей поколения Y,

однако она находится на втором месте в плане значимости. Судя по проведенным интервью, представители конкретных поколений указывают на совершенно разные источники трудностей, связанных с установлением и поддержанием хороших отношений на рабочем месте.

Значение показателей профессиональной удовлетворенности для поколений X и Y



Источник: собственная разработка авторов.

Поколение X чаще отмечало, что это было результатом «конкуренции, нежелания делиться знаниями» и «зависти и ревности», в то время как представители поколения Y гораздо чаще подчеркивали «различия во взглядах» или «различия в характере, статусе, общих убеждениях или привычках». Это может говорить о большем осознании различий между людьми и, вероятно, более широком признании среди молодого поколения.

Наибольшее разногласие наблюдается в случае осознания ценности для предприятия и необходимости ее измерения – соответственно в среднем 4,2 для поколения X и 3,9 для поколения Y. Это единственная группа факторов, которая была оценена ниже среднего уровня (4) для поколения Y.

На вопрос о том, как осознание ценности, созданной для предприятия, влияет на удовлетворенность работой, были получены такие ответы, как: «Если мы знаем, что то, что мы делаем, влияет на развитие предприятия, а руководство выражает благодарность, то работаем лучше, с большим удовлетворением и производительностью (представитель поколения X); «Если нас ценят, мы удовлетворены работой» (X) и «Позволяет нам судить, имеет ли работа, которую мы делаем, цель и полезна ли для чего-то/кого-то» (Y); «Тогда мы осознаем, что то, что мы делаем, влияет на функционирование предприятия и поэтому очень важно» (Y); «Идентифицирует нас с предприятием» (Y). Эти заявления могут указывать на то, что для старшего поколения респондентов ценность, созданная для предприятия, должна быть оценена супервизором, в то время как для более молодых респондентов она больше отождествляется с ощущением смысла делать что-то важное.

Все приведённые группы факторов удовлетворенности работой (условия труда, отношения с другими людьми и чувство собственного достоинства) были оценены выше поколением X. Единственной группой факторов, которая была оценена поколением Y выше, чем поколением X, является возможность развития. Это подтверждают результаты ранее проведенных исследований, показавших, что постоянное обучение, приобретение новых знаний, возможность развивать свою компетентность, а

также быстрое продвижение по карьерной лестнице выступают значимыми для молодого поколения элементами профессиональной среды. Следовательно, в совокупности с соответствующим вознаграждением это представляет собой важные факторы удовлетворенности от работы.

### Выводы

При формировании окончательных результатов исследования следует отметить, что отношения с другими людьми менее важны для молодого поколения работников (Y), чем для старшего поколения работников (X) (ответы на RQ1). Общение с другими людьми при помощи различных сетей связи успешно заменяет личную коммуникацию, а отношения с сотрудниками, хотя и важны, не являются определяющими в самой удовлетворенности от работы. Вознаграждение выступает более важным фактором профессиональной удовлетворенности для молодого поколения (Y), чем для старшего поколения (X), особенно в контексте ее соответствий с компетенциями (RQ2). Зато зарплата, связанная с результатами работы, также важна для них, как и для поколения X, и является естественным результатом того, что поколение Y не имеет надобности доказывать свою ценность в работе (RQ3). Важнейшими факторами, повышающими удовлетворенность от работы работников молодого поколения (Y), являются вознаграждение, а также возможности приобретения новых знаний и развития способностей, стабильность трудоустройства, баланс между работой и личной жизнью, комфортное рабочее место (RQ4).

Проведённое исследование имеет теоретическое и практическое значение в области профессионального управления бизнесом в регионе. Оно указывает, какие факторы являются важными для молодого поколения работников в контексте достижения удовлетворенности трудом по сравнению со старшим поколением. Исследование обращает внимание на то, что менеджеры в рамках одной организации должны использовать разнообразные инструменты управления, например дифференцировать мотивы, которые будут соответствовать различным потребностям и стимулам в трудовой деятельности работников разных возрастных групп.

## Литература

1. Meyer J.P., Becker T.E., Vandenberghe C. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 2004, no. 89(6), pp. 991-1007.
2. Kopertyńska M.W. *Motywowanie Pracowników. Teoria i Praktyka*. Warszawa: Placet. 2008. 167 p.
3. Rutherford B., Boles J., Hamwi G.A., Madupalli R. The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviours. *Journal of Business Research*, 2009, no. 62(11), pp. 1146-1151.
4. Lambert E.G., Edwards C., Camp S.D. Here today, gone tomorrow, back again the next day: antecedents of correctional absenteeism. *Journal of Criminal Justice*, 2005, no. 33(2), pp. 165-175.
5. Tsutsumi A. Psychosocial factors and health: community and workplace study. *Journal of Epidemiology*, 2005, no. 15(3), pp. 65-91.
6. Bernhardt K.L., Donthu N., Kennett P.A. A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 2000, no. 47, vol. 2, pp. 161-171.
7. Matwiejczuk W., Samul J. Teamwork measures and organizational performance. some empirical observations. In: *ICEM'2016: Conference Proceeding*. Brno University of Technology, 2016. Pp. 57-61.
8. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 2004, no. 84, vol. 12, pp. 5-12.
9. Barnett B.R., Bradley L. The impact of organizational support for carter satisfaction. *Career Development International*, 2007, no. 7, vol. 12, pp. 617-637.
10. Cennamo L., Gardner D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 2008, no. 23, vol. 8, pp. 891-906.
11. Lewicka D. *Zarządzanie Kapitałem Ludzkim w Polskich Przedsiębiorstwach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010. 351 p.
12. Olechnicki K., Załęcki P. *Słownik Socjologiczny*. Graffiti BC, Toruń, 1998. P. 228.
13. Kunecka D., Kamińska M., Karakiewicz B. Analiza czynników wpływających na zadowolenie z pracy w grupie zawodowej pielęgniarek. *Problemy Pielęgniarstwa*, 2007, no. 15, vol. 2-3, pp. 192-196.
14. Tatarova G.G., Bessokirnaya G.P. Udowletworennost' rabotoj kak konstrukt w empiriczeskich issledowanijach [Satisfaction with work as a construct in empirical studies]. *Sotsiologicheskij Zhurnal [Sociological Journal]*. 2017. Vol. 23. No. 1. P. 8-26. (In Russ.). Kwiatkowska-Ciotucha D., Zaluska U., Dziechciarz J. *Analiza porównawcza odczuć satysfakcji zawodowej – Polska na tle wybranych krajów Unii Europejskiej*. 2007. 170 p.
15. Sowińska A. Edukacja w świetle przemian współczesnego rynku pracy: wybrane problem. *Studia Ekonomiczne*, 2014, no. 197, pp. 54-56.
16. Mendoza M. L., Maldonado C.O. Meta-analytic of the relationship between employee job satisfaction and customer satisfaction. *Suma De Negocios*, 2014, no. 5, vol. 11, pp. 4-9.
17. Tziner A. A revised model of work adjustment, work attitudes, and work behaviour. *Review of Business Research*, 2006, no. 6, vol. 1, pp. 34-40.
18. Gros U. *Zachowania Organizacyjne w Teorii i Praktyce Zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2003. 247 p.
19. Spector P.E. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons, 2003. 485 p.
20. Essen E. *Job Satisfaction Pool*, 2002. URL: [www.shrm.org](http://www.shrm.org) (accessed October 2, 2016).
21. Schulz D.P., Schulz S.E. *Psychologia a Wyzwania Dzisiejszej Pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002. 532p.
22. Schulte M., Ostroff C., Kinicki A.J. Organizational climate systems and psychological climate perceptions: a crosslevel study of climate satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2006, no. 79, pp. 645-671.
23. Hardey M. Generation C: content, creation, connections and choice. *International Journal of Market Research*, 2011, vol. 53, pp. 749-770; doi:10.2501/ijmr-53-6-749-770

24. Shih Yung Ch. Millennials in the workplace: a conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2012, no. 2, vol. 2, pp. 71-83.
25. Broadbridge A.M., Maxwell G.A., Ogden S.M. Experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y. *Career Development International*, 2007, no. 12, vol. 6, pp. 523-544.
26. Shaw S., Fairhurst D. *Engaging a New Generation of Graduates, Education and Training*. 2008, no. 50, vol. 5, pp. 366-378.
27. D'Amanto A., Herzfeldt R. Learning orientation, organizational commitment and talent relationship: a study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 2008, no. 23(8), pp. 929-953.
28. Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. Zrozumieć pokolenie Y – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. W: Juchnowicz M. (Red.). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2009. Pp. 118-134.
29. Woszczyk P. Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji. W: P. Woszczyk (Red.). *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*. Łódź: Wydawnictwo HRP Group, 2013. P. 214.
30. Rusak P. X, Y, Z: Pokoleniowa bitwa biurowa. W: *Raport Rynek pracy. Przewodnik pracodawcy*, 2013, 2014. Pp. 34-46.
31. Chester E. *Young at Work. How to Take Care of Employees of Generation Y*. Gliwice: Helion, 2007. 116 p.
32. Bahoo T. Motivating and Rewarding Generation Y Employees. URL: [http://www.academia.edu/3736192/MOTIVATING\\_AND\\_REWARDING\\_GENERATION\\_Y\\_EMPLOYEES](http://www.academia.edu/3736192/MOTIVATING_AND_REWARDING_GENERATION_Y_EMPLOYEES) (accessed April 8, 2018).
33. Hite L.M., McDonald K.S. Career counseling for Millennials: practitioners' perspectives. In: Ng E., Lyons S.T., Schweitzer L. (Eds.). *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation*. Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, 2012. Pp. 204-222.
34. Syrett M., Lammiman J. Catch them if you can. *Director*, 2003, no. 57(3), pp. 70-76.
35. Oliver D. An expectation of continued success: the work attitudes of generation Y. *Labour and Industry*, 2006, no. 17, vol. 1, pp. 61-84.
36. De Cooman R., Dries N. Attracting Generation Y: how work values predict organizational attraction in graduating students in Belgium, In: Ng E., Lyons S.T., Schweitzer L. (Eds.). *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation*. Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, 2012. Pp. 42-63.
37. Lowe D., Levitt K.J., Wilson T. Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 2008, no. 3, vol. 3, pp. 43-58.
38. Taris T.W., Feij J.A., Capel S. Great expectations – and what comes of it: the effects of unmet expectations on work motivation and outcomes among newcomers. *International Journal of Selection and Assessment*, 2006, no. 14, vol. 3, pp. 256-268.

### Сведения об авторах

Веслав Матвейчук – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, Белостокский технический университет (15-351, Польша, г. Белосток, ул. Вейская, 45а; e-mail: w.matwiejczuk@pb.edu.pl)

Виктор Васильевич Воронов – доктор социологических наук, профессор, ведущий научный сотрудник, Институт социологии ФНИСЦ РАН (117218, Российская Федерация, г. Москва, ул. Кржижановского, 24/35, корп. 5); приглашенный исследователь, Центр социальных исследований Института гуманитарных и социальных наук Даугавпилсского университета (LV-5401, Латвия, г. Даугавпилс, ул. Парадес, 1; e-mail: viktor.voronov@du.lv)

Иоанна Самуль – доктор экономики, адъюнкт кафедры, Белостокский технический университет (15-351, Польша, г. Белосток, ул. Вейская, 45а; e-mail: j.samul@pb.edu.pl)

Matveichuk V., Voronov V.V., Samul J.

## **Determinants of Job Satisfaction of Workers from Generations X and Y: Regional Research**

**Abstract.** The paper discusses job satisfaction in the context of different generations of workers and the entry of new representatives in the labor market. The study is both theoretical and applied; it uses materials of quantitative and qualitative research on the issues under consideration. The main source of empirical data is a sociological surveys conducted in 2015 and 2017 according to the method of random non-repetitive sampling among employees of individual enterprises of different forms of ownership operating in Podlaskie North-Eastern region of Poland, and analysis of the data. The goals of our work are to identify the most important organizational factors that influence job satisfaction and to identify differences between the employees from the older generation (X) and the younger generation (Y) at regional enterprises of different ownership forms as objects of functional management. According to four indicators reflecting professional job satisfaction (working conditions, sense of self-worth, possibility of development, relations with other employees), the findings of our study revealed similarities and differences between them in the older and younger generations. Similarity consists in the fact that material results of activity are a priority for both generations of workers. Difference consists in the predominance of pragmatism in the younger generation and conservatism in the older generation. The study is of theoretical and practical importance in the field of professional business management in the region. It indicates what factors are important for the younger generation of workers in the context of achieving job satisfaction compared to the older generation. Therefore, the management of any enterprise should use a variety of management tools to improve the efficiency of its activities, for example, to differentiate the motives that will satisfy different needs and incentives in the work of employees of different age groups.

**Key words:** professional job satisfaction, job satisfaction of generations X and Y, labor efficiency.

### **Information about the Authors**

Wieslaw Matveichuk – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Department Head, Bialystok Technical University (45A, Wiejska Street, Bialystok, 15-351, Poland; e-mail: w.matwiejczuk@pb.edu.pl)

Viktor V. Voronov – Doctor of Sciences (Economic Sociology), Professor, Leading Researcher of the Institute of Sociology of FCTAS RAS (24/35, Krzhizhanovsky Street, building 5, Moscow, 117218, Russian Federation); Leading Researcher, Social Investigations Center of the Institute of Humanities and Social Sciences, Daugavpils University (1, Parades Street, Daugavpils, LV-5401, Latvia; e-mail: viktor.voronov@du.lv)

Joanna Samul – Ph.D. in Economics, Assistant Professor of Department of Organization and Management, Bialystok Technical University (45A, Wiejska Street, Bialystok, 15-351, Poland; e-mail: j.samul@pb.edu.pl)

Статья поступила 27.12.2018.